

Didáctica de la programación de objetivos

Por Emilio LOPEZ-BARAJAS ZAYAS

1. OBJETIVOS GENERALES

La eficacia de un Centro educativo en sentido amplio depende de su planificación, razón por la cual la Dirección debe tener constantemente presentes los objetivos educativos establecidos, y toda organización en función de los mismos.

El primer problema a resolver en la planificación consiste en traducir la filosofía o fines educativos propios del Centro, y los del sistema nacional, en objetivos concretos, que sean conductas medibles si queremos hacer del proceso educativo algo científico y pedagógico. Parte del desprestigio de algunas instituciones docentes nace de considerar que éstas son algo absolutamente distinto de cualquier otro sector social o económico, siendo la improvisación y la rutina la norma general de actuación.

Al formular los fines de la educación se señaló un rumbo, los objetivos generales nos indican los aspectos fundamentales en que se desdoblaron los fines. Pero es necesario llegar a una determinación más específica de las metas a alcanzar, que son los objetivos concretos, y que deberán ser fácilmente observables su consecución. A las dificultades técnicas para su redacción, se añaden hoy las circunstancias ambientales donde el peor enemigo de la educación: el confucionismo, campea por sus respetos en una sociedad, en la que se dan múltiples ideologías en crisis y en conflicto. Sin embargo si no existiesen los objetivos, la acción del Centro no sería más que una sucesión de clases faltas de unidad, sin relación con las necesidades sociales e individuales, es decir, una pérdida de tiempo para el alumno y una desorientación total de su papel en la sociedad. Es necesaria una definición clara de los objetivos como base para planificar y programar el trabajo en el Centro educativo.

Los objetivos deben responder a la necesidad de educar al hombre para participar en el trabajo, en la vida económica, política, y social en general, y, en segundo término, a capacitar al alumno para responder a las preguntas fundamentales, que respecto de su propio ser y el mundo pueden formularse. Ya que la educación personalizada se justifica como estímulo y ayuda a un sujeto para la formulación de un proyecto personal de vida y para el desarrollo de la capacidad de llevarlo a cabo.

Se considera objetivos a corto plazo los que se pretenden alcanzar en menos de un curso escolar. Medio Plazo hasta dos o tres años y un objetivo a largo plazo sería el que necesite un tiempo mayor.

Las características que han de tener los objetivos son:

1. Ser pocos. Sugeridos.
2. Conocidos por todas las personas.
3. Bien definidos. Mínimo de términos posibles.
4. Medibles. Conductas observables.
5. Centrados en resultados.
6. Realistas y alcanzables.
7. Señalar la fecha tope prevista para su cumplimiento.
8. Organismo o persona responsable del control.

Un esquema válido para clasificar o determinar objetivos de educación puede ser:

- a) Aprendizajes específicos (conocimientos y técnicas).
- b) Desarrollo psicomotor, intelectual y ético.
- c) Desarrollo de la capacidad de expresión y comunicación.

Cuidar la relación de objetivos para un período de tiempo es tarea imprescindible para organizar un Centro educativo de forma racional.

2. TÉCNICAS

Las técnicas de planificación permiten adaptar los objetivos a la realidad educativa: Evaluar la situación actual, prever las exigencias futuras, y alcanzar los objetivos determinados en plazos definidos y con los recursos personales y materiales disponibles en un momento dado. Las técnicas de planificación aspiran a que un área de la actividad humana, como es la docente que se sujeta a criterios racionales controlando las variables o factores espontáneos que puedan concurrir al proceso del aprendizaje. Las técnicas autoregulan, en cierta forma, el proceso de previsión de necesidades y, hacen más racional el empleo de los medios materiales y los recursos humanos disponibles, para alcanzar los objetivos concretos, en plazos previstos, y en etapas definidas, a partir del conocimiento y evaluación científica de la situación original o de partida.

Una forma de planificar un objetivo, cuyas actividades son consecutivas en su mayor parte puede ser la expresada en los gráficos 1 y 2 dónde aparece la programación del objetivo 3 del Consejo de Dirección al comienzo y una vez finalizado el proceso.

La posibilidad de aplicar el PERT a los programas educativos exige que la realización de éstos se planifique en etapas claramente definidas por acontecimientos, esos momentos claves del tiempo, identificables explícitamente, en los que se ha producido una situación diferente. Cada acontecimiento exige una actividad que debe describirse claramente señalando gráficamente su enlace con otros dos acontecimientos, el acontecimiento o situación predecesor y el acontecimiento o situación posterior. A cada actividad obviamente debe atribuirse un tiempo.

En la expresión gráfica cada acontecimiento o situación se representa por un círculo. Basándose en el análisis de las actividades que son necesarias realizar, empezamos a desarrollar la red. Es práctica recomendable poner números de 5 en 5 para cada acontecimiento o situación, lo que permitirá colocar, posteriormente, en caso necesario, otros acontecimientos intermedios. Si en el análisis de actividades no ha sido exhaustivo, sino fruto de una primera y rápida reflexión los números pueden ir de 10 en 10.

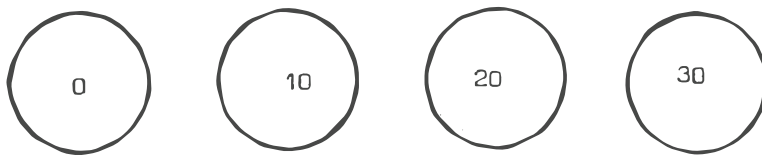


Gráfico 1

Entre un acontecimiento y otro habrá una actividad que irá representada por una flecha. La suma total de éstas nos dirá el número de actividades que son necesarias llevar a cabo para alcanzar el objetivo correspondiente.

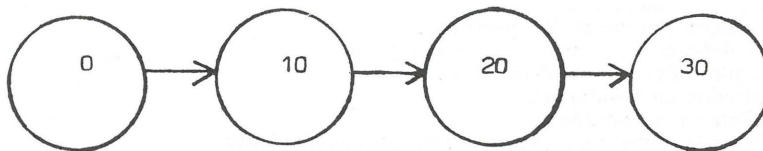


Gráfico 2

4	<div>OBJETIVO</div> <div>Conocimientos y aptitudes básicas mínimos que deben alcanzar todos lo salumnos de 4.º de E. G. B. al final de la 5.ª evaluación.</div>	<div>PERSONA RESPONSABLE</div> <div>Coordinador de Actividades Do- centes.</div>																																				
4.1.	<div>METODOS DE EVALUACION</div> <div>— La Junta Docente revisará cada 6 semanas las estadísticas de evaluación.</div>																																					
4.2.	<div>CONTENIDOS Y APTITUDES BASICAS</div>	<table><tr><th>Encargado</th><th>Fecha</th><th>Actividad cumplida</th></tr><tr><td>P. Matemát.</td><td></td><td></td></tr><tr><td>»</td><td></td><td>30 Octubre</td></tr><tr><td>»</td><td></td><td></td></tr><tr><td>»</td><td></td><td>20 Diciem.</td></tr><tr><td>»</td><td></td><td></td></tr><tr><td>»</td><td></td><td>25 Febrero</td></tr><tr><td>»</td><td></td><td></td></tr><tr><td>»</td><td></td><td>15 Abril</td></tr><tr><td>»</td><td></td><td></td></tr><tr><td>»</td><td></td><td>30 Mayo</td></tr><tr><td>»</td><td></td><td>15 Junio</td></tr></table>	Encargado	Fecha	Actividad cumplida	P. Matemát.			»		30 Octubre	»			»		20 Diciem.	»			»		25 Febrero	»			»		15 Abril	»			»		30 Mayo	»		15 Junio
Encargado	Fecha	Actividad cumplida																																				
P. Matemát.																																						
»		30 Octubre																																				
»																																						
»		20 Diciem.																																				
»																																						
»		25 Febrero																																				
»																																						
»		15 Abril																																				
»																																						
»		30 Mayo																																				
»		15 Junio																																				
	<div>CONTROL</div> <div>Aplicación prueba objetiva de conocimientos y analizar los resultados.</div>																																					

Cuando la actividad de que se trate no necesite tiempo para su realización la flecha se trazará con línea discontinua — — —→ o de puntos→

Sobre las flechas de trazo continuo, es decir, actividades que exigen tiempo, debe colocarse él mismo, dándole lugar a lo que llamamos red.

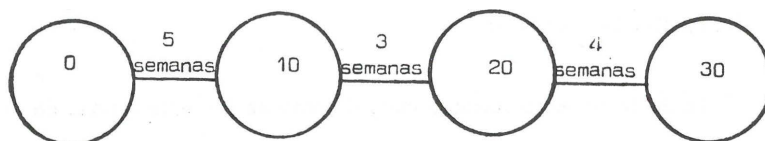


Gráfico 3

Dado que el número de acontecimientos o situaciones es numeroso y que numerosas actividades pueden ejecutarse al unísono, bastará para calcular el tiempo total de ejecución del proyecto u objetivo, calcular el tiempo del camino crítico, o más largo en duración para recorrerlo. El gráfico 4 sería el camino: 0 — 10 — 20 — 40 — 80 — 90 = 44.

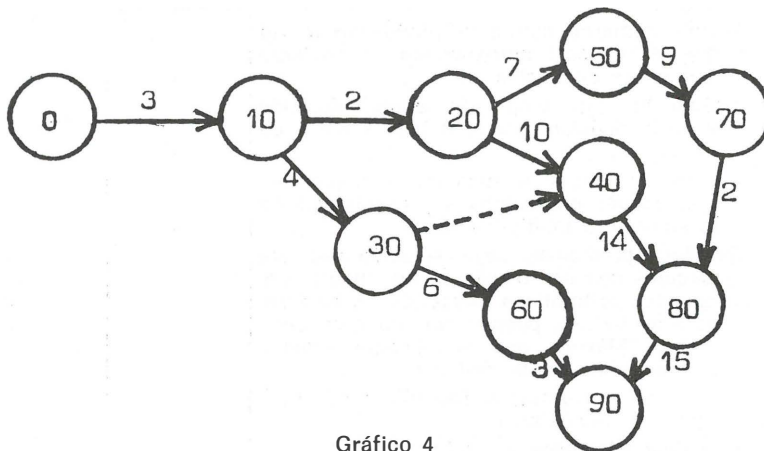


Gráfico 4

El Pert puede utilizarse también como cauce de información, facilitando la comprensión de un objeto dado valor intrínseco real de expresión que tiene, incluso para personas ajenas a la actividad de que se trate.

En el Centro educativo los objetivos son poco numerosos, y nos señalan direcciones hacia donde hay que canalizar las fuerzas, especialmente, durante un período de tiempo más o menos largo. Sin embargo no supone el que los objetivos de cualquier organismo sean pocos, que el resto de las funciones que le sean propias no se atiendan en ese tiempo concreto. Habrá una serie de actividades durante un curso escolar, que deberán ser atendidas, por estar establecidas, aunque no figuren como propias de algún objetivo programado, lo que supondría una atención especial. Por eso en un orden práctico no se trata tanto de conseguir unos objetivos concretos como de distribuir en el tiempo un conjunto de actividades seleccionadas. Son los Plannings la técnica más idónea a este efecto. Por ejemplo:

4.º Curso	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
9	B h 9				
10					
11½					
12½					
3½					
4½					

Gráfico 5

B h 9: Significa que el profesor B, a las 9h. de la mañana tiene historia en el aula 9 con cuarto curso.

Los plannings expresan gráficamente, la relación entre un número suficiente de variables, permitiendo una distribución adecuada de los recursos humanos y materiales, en el tiempo. Por otra parte es medio para evaluar y controlar el cumplimiento de las actividades previstas y rectificar si así fuese aconsejable. Deben de reflejar el trabajo de cada grupo, y no ser demasiados.

Como indicación práctica, puede utilizarse papel cuadriculado o impresos fotocopiados, lápices de colores, piezas de cartón de distintos colores, chinchetas, y símbolos gráficos, para representar distintos factores a relacionar: por ejemplo, tipos de asambleas o reuniones, diferencia entre un ciclo, curso o sección; o para indicar que el asunto queda pendiente o se ha cumplido. Además existe en el mercado una serie de «planigraphs» con todo el material auxiliar necesario que facilitan esta labor al no tener que elaborar el propio material.

La utilidad de los plannings se ve avalada por la experiencia aunque al principio parezca suponer una pérdida innecesaria de tiempo. No olvidemos que las variables fundamentales a relacionar en la educación se repiten de forma de forma sistemática mientras no se modifique sustancialmente la estructura del Centro.

3. EL CONSEJO DE DIRECCION

El órgano responsable de la determinación de los objetivos generales del Centro es el Consejo de Dirección como órgano supremo directivo de un Centro educativo. Son miembros motores y responsables de la dinámica toda del Centro han de alcanzar primariamente un objetivo como tal organismo: la armonía, que supone la unidad, pero va más lejos aún. Si la armonía no reina entre los miembros de este órgano directivo en vez de Dirección habrá desgobierno. La tarea fundamental humana consistirá, ordinariamente, en escoger entre varias alternativas. Pocas veces la elección se realizará entre algo absolutamente bueno y algo absolutamente malo, entre algo absolutamente cierto y algo absolutamente erróneo. En cualquier caso un Consejo de Dirección de un Centro educativo no deberá nunca minimizar ni dramatizar las situaciones. La experiencia demuestra la necesidad de tener presentes las funciones respectivas y estudiar serenamente los temas sin discusiones que a nada positivo conducen. La relaciones deben ser claras y leales, manteniendo siempre objetivos ambiciosos, grandes ideales, elevarlo «la mira» para no quedarse prendidos en pequeñeces y naderías sin importancia. Con delicada ener-

gía los miembros del Consejo de Dirección deben ser el paño de lágrimas (especialmente el Director) de profesores y alumnos y fuente de optimismo para los padres. Alegres, ilusionados, con palabra siempre amable y cariñosa, que no está reñida con la energía y la fortaleza.

Hacer, hacer, enseñar o hacer, exigir a todos, advertir cosas concretas, no pasar nada que no esté hecho correctamente, no absorber sustituyendo a otros en la toma de decisiones, que es disfuncional. Un buen sistema de la madurez alcanzada por el grupo es el sentido de responsabilidad de los miembros del Consejo de Dirección, que se manifiesta en saber aceptar a los otros, valorar todo esfuerzo y comprometerse a seleccionar ideas e iniciativas. En un gobierno colegiado quien participa debe tener conciencia clara del compromiso que contrae: aportar sus mejores ideas o iniciativas habiendo reflexionado previamente con seriedad y también a matizar sus opiniones con los puntos de vista ajenos.

El Consejo de Dirección, su composición y funciones (1) depende de la estructura que sea viable en un momento dado, de acuerdo con las normas legales vigentes, los fines o filosofía propia y, la situación presupuestaria. En cualquier caso es el órgano responsable de toda la actividad docente que tiene lugar en el Centro. Cuyo objetivo principal debe ser la atención personal a los padres, profesores y alumnos. El Director no ha de considerarse portavoz de ninguna actividad o área docente, o de ningún punto de vista especial del Colegio, ya que su misión fundamental es suministrar la información técnica necesaria y coordinar todos los factores que influyen en la vida colegial y, en concreto, todos los que puedan influir en las decisiones del Consejo de Dirección, y como consecuencia en la marcha general del Centro educativo.

El problema principal del Consejo de Dirección es recoger la información necesaria para tomar decisiones acertadas. Es difícil a nivel de Dirección reunir toda la información, ya que los fenómenos o sucesos pedagógicos no son resultado de una causa, sino de numerosos factores o variables. La clave del éxito o fracaso de la Dirección, entendida como conducción total del Centro, reside en la adopción de decisiones inciertas, que pretenden ser las mejores en un momento dado. El Consejo de Dirección podrá delegar, pues más o menos funciones, y sus decisiones correspondientes y según las circunstancias particulares de un Centro, lo que no podrá delegar nunca es el control de la marcha del Centro.

Las circunstancias que habrá que contemplar en cualquier decisión serán: cómo, cuándo, por quién y a quiénes puede afectar. De ordinario contar con la opinión —la decisión es un juicio de valor— de los afectados, especialmente de los profesores más prestigiosos o, que desempeñan tareas de mayor responsabilidad, es muy eficaz y conveniente.

El desarrollo de las reuniones del Consejo de Dirección, dentro del ámbito en que son tomadas las decisiones más vitales, exige una programación detenida que supone haber fijado unos objetivos, seleccionar la técnica para la realización de la misma, preparar el material necesario y designar las personas encargadas. Es decir determinar claramente la eficacia de la reunión depende de tres factores principales: la formación de sus miembros, y la participación de todos los que toman parte en la misma.

Las reuniones pueden ser decisorias o de estudio. El secretario debe encargarse de preguntar a cada miembro, unos días antes de la reunión, qué temas sugieren, el Director establecerá el Orden del Día entendiendo que una reunión decisoria, no es una relación de cosas sobre las cuáles se va a tratar, sino de problemas respecto de los cuáles hay que tomar una decisión.

La preparación de las reuniones puede hacerse de acuerdo con un plan ya establecido o simplemente tratar los temas sugeridos por sus miembros. Distribuir los asuntos generales entre las reuniones que tendrán lugar durante el mes o por uno o por varios miembros, cuando la importancia del asunto lo requiera, o por estudio personal de cada miembro del equipo. En general, la preparación resultará de combinar estos esquemas de procedimiento, adecuados a cada circunstancia concreta de la vida colegial.

(1) Para un Colegio a pleno desarrollo, ver: en «Organización y dirección de centros educativos», V. García Hoz, Ed. Cincel, 1975, págs. 172-182.

Esta preparación dependerá, sobre todo, del tiempo y el esfuerzo personal de quien dirige la reunión y de cómo el director del grupo sepa exigir y controlar el trabajo preparatorio en los demás. En casos excepcionales deberá interrumpir y aplazar una reunión al comprobar que los asuntos previstos en la Orden del Día no han sido estudiados debidamente.

La formación de los miembros del Consejo de Dirección favorece la eficacia de las reuniones del mismo. Formación que supone, además de la debida preparación técnica, saber exponer a los demás de forma resumida y breve los personales puntos de vista, saber escuchar abiertamente, saber responder, aclarar y matizar, y por último saber decidir sin demora.

La labor del director de la reunión podría resumirse en:

1. Conducir progresivamente al grupo a comprender el problema y a tomar conciencia de las consecuencias del mismo.
2. Cuidar para que cada uno piense con el grupo, siga la progresión de la discusión y manifieste su opinión a lo largo de la misma.
3. Mantener el ritmo de manera que todos puedan seguirlo, sin que se produzcan atascos ni discusiones, en la conversación y análisis de los temas.
4. Que ninguna observación acertada caiga en el olvido (en ciertos casos, la anotará para sugerirla cuando sea oportuno).
5. Resumirá cada etapa recordando el camino de ideas recorrido, ordenará los datos del problema, advertirá las divergencias y los cambios de opinión, y formulará claramente los resultados obtenidos. Frecuentemente bastará un resumen breve y global de lo acordado al final de la reunión.
6. Finalmente se llegará a una conclusión o a una decisión que supondrá el parecer de todos.

En la práctica, la eficacia de un Consejo de Dirección, y la dinámica de sus reuniones, depende de la capacidad de entusiasmarse y de entusiasmar de quien dirige, y de la calidad de la organización y de las personas mismas. Pero el responsable de reunir a los colaboradores en un grupo que toma las mejores decisiones, y que las cumplen luego puntualmente, es el director. lo cual no se contradice —en un gobierno colegiado y participativo— conceder, a los demás miembros del Consejo periódicamente la moderación de las reuniones, procedimiento aconsejable especialmente cuando el director tiene mucha información técnica que aportar sobre los asuntos a decidir durante la celebración de las mismas.

Normalmente, en los colegios, se llega a decisiones unánimes. Más no puede excluirse la posibilidad de que no haya unanimidad al tomar una decisión. Es interesante hacer notar que aún cuando no sea unánime cualquier acuerdo de la reunión alcanza en su responsabilidad a todos los componentes de la misma. Éticamente todos han de hacer suyo el acuerdo una vez tomado independientemente de su particular opinión anterior. La persona que por formación profesional o carácter no pueda vivir la colegialidad, deberá abandonar el Centro lo más pronto posible.

4. CAUCES DE COMUNICACION

La educación personalizada exige que la comunicación se dé por mil caminos y senderos. Hay que luchar sin desánimo para que todos los componentes de un Centro educativo: directivos, padres, profesores, alumnos y personal auxiliar, encuentren en él un clima de familia, con trabajo intenso pero cordial. Es más, en una Institución docente tiene que existir relación directa, es decir, aquella comunicación que pretende promover una orientación o reorientación profunda del mundo afectivo y personal en los comunicantes, lo que supone «el cara a cara» personal. Si no ocurriese así no habría auténtica comunidad docente, sería cuando cual una masa instruída colectivamente. El proceso de comunicación, permite una información que se inicia en todos los niveles y fluye en todas direcciones, facilitando aunar fuerzas en el mismo sentido.

Algunas variables importantes que facilitan la comunicación son: La estructura organizativa, las actitudes directivas, y que la relación profesor/alumno sea inferior 1/30.

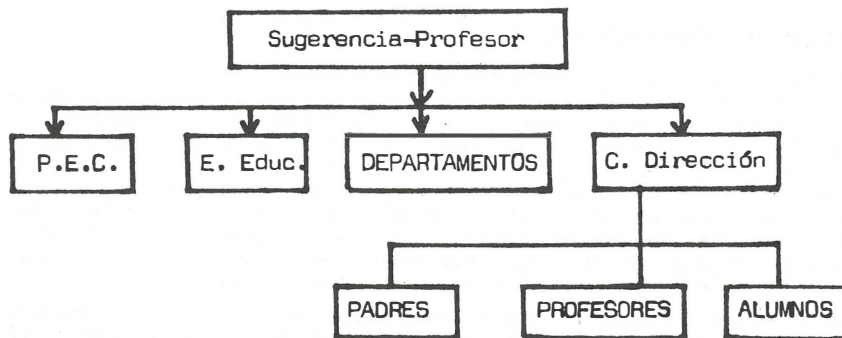
La importancia de los cauces de comunicación a nivel de sistema radica en la voz. Cuando se deteriora cualquier institución o empresa, se resiente la calidad o aumenta el precio de sus servicios o productos; la recuperación depende de que los miembros o clientes lo detecten y manifiesten su disconformidad, y de que los responsables de la institución o empresa sean sensibles a tales manifestaciones y se decidan a reaccionar a tiempo estableciendo las modificaciones oportunas. En el caso de las Instituciones docentes merece especial atención la opinión de los profesores, ya que si la voz no tiene cauce adecuado, la reacción de los mejores docentes será abandonar la Institución, o, caso de no tener posibilidad, se quedará en actitud poco estimulada hacia la filosofía del Centro, esperando el momento oportuno para mejorar su situación personal. Estas reacciones variarán evidentemente según el grado de lealtad que en cada caso vincule con la Institución. La voz de los padres irá, según demuestra la experiencia, tras la del profesor.

Es necesaria evidentemente la información para una Dirección eficaz. Si además, ésta, es participativa con mayor razón se deben utilizar constantemente los canales que se hayan establecido en el organigrama funcional. Cualquier directivo —en una institución personalizada todos dirigen de alguna manera— ha de recibir sin demora todas las informaciones necesarias para poder actuar y decidir eficazmente. Y por último, es necesario que la comunicación sea continua, a fin de mantener al día a las personas implicadas. Esta información, según se observa prácticamente, en sí es una motivación para perseverar en el esfuerzo. Un criterio claro para saber cuando una comunicación es conveniente sería considerar qué perjuicio para las personas o deterioro de las actividades podría producir si no existiese o, también qué información puede dar mayor sentido del trabajo docente a padres, profesores y alumnos.

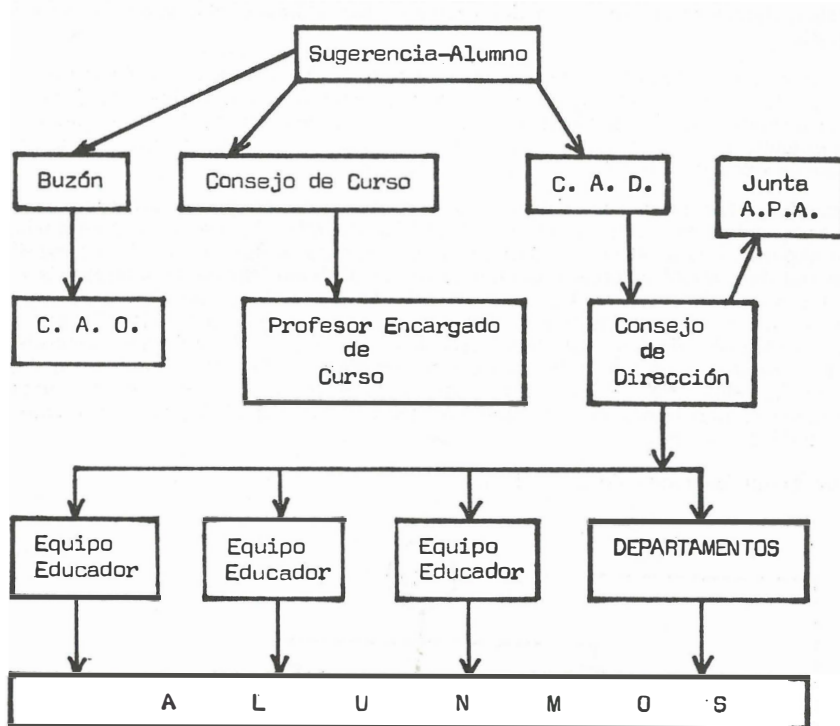
La comunicación, pues, para que sea educativa, necesita de unas notas que la hacen sea estímulo cualificado de mejora y autoexigencia. La comunicación ha de ser: breve, clara, cordial, adecuada, conveniente, y —lo que es más importante— abierta a todos. Por otra parte un defecto a evitar es la excesiva frecuencia de las mismas que puede llevar al cansancio de quien recibe una y otra comunicación, sobre todo si no tienen una significación, un sentido preciso o cuando las comunicaciones lleva consigo el encargo de realizar actividades sin tiempo previsto para los mismos en el horario personal del que la recibe.

Varios tipos de comunicación pueden señalarse según puntos de vista distintos: individual y grupal; informal y orgánica; horizontal y vertical; ascendente y descendente; oral y escrita. En un sistema de Dirección descentralizado, participativo y autónomo cabe cualquier clase, mejor dicho, deben darse todas, lo que significa una apertura en todas direcciones. Cualquier información ha de cuidarse previamente comprobando si reúne las condiciones anteriormente apuntadas, y haber considerado a qué o quiénes va dirigida, necesidades y posibilidades, actitudes generalizadas, a fin de poder preveer las reacciones individuales o colectivas de los padres, profesores o alumnos.

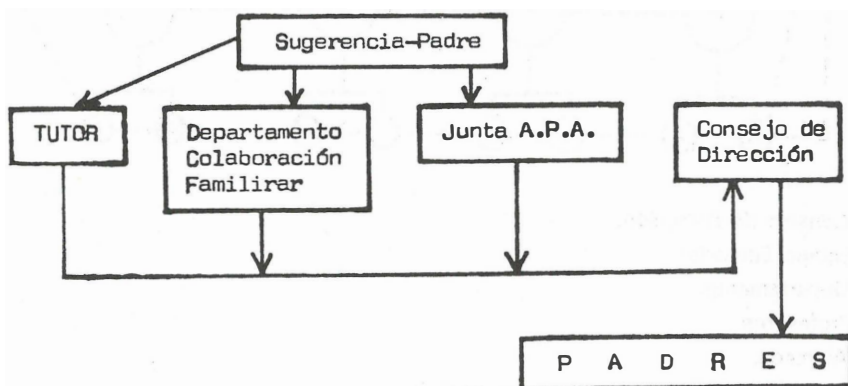
Cauces sugerencias profesores:



Cauces sugerencias alumnos:



Cauces sugerencias padres:



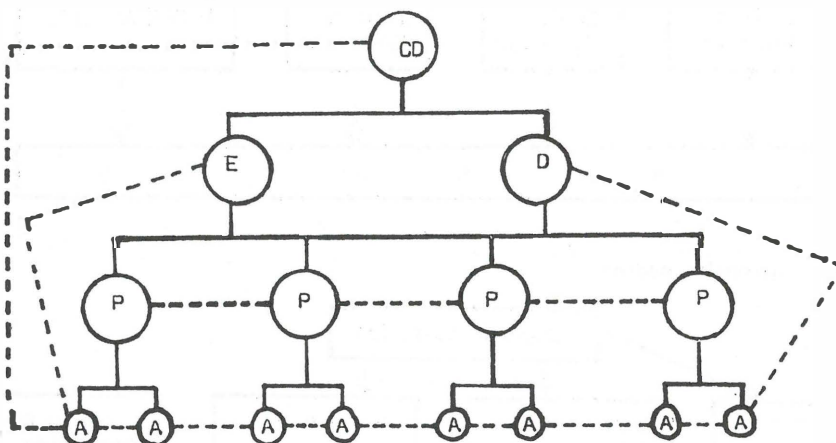
El objetivo principal de los cauces de comunicación ha de ser desarrollar la capacidad de expresión y comprensión de todos, y, en segundo término la integración de esfuerzos y sacrificios en una misma dirección. Las líneas que ha de seguir la información forman la red de comunicaciones. Esta ha de ser claramente expresada y puesta en conocimien-

to de todos. Las comunicaciones escritas a padres han de ser especialmente cuidadas por el posible deterioro del prestigio del profesor, por ejemplo, si apareciese una falta de ortografía.

El tutor, o profesor encargado de curso que tenga a su cargo la atención personal de un grupo de alumnos, será el cauce ordinario de comunicación de los padres con el Centro. La periodicidad de entrevistas de un par de veces por trimestre según demuestra la experiencia es suficiente. Los temas a tratar deberán ser todos los que afectan a la orientación escolar, familiar, profesional y personal.

Especial atención merece advertir que la comunicación de un profesor con otro, o con varios sobre aspectos docentes en sentido negativo ha de estar contraindicada de forma expresa. Cualquier duda, contradicción, sospecha, o desacuerdo, ha de manifestarse por la red de comunicaciones reglamentarias del Colegio. Nunca dirigiéndose a otra persona que no pueda dar una información directa. La Dirección de un Centro deberá abordar con energía los comentarios personales que no sean hechos con todas las garantías de ética profesional exigidas. Por otra parte los padres también deberán comprender que para bien de sus hijos los problemas de la Escuela o el Centro respectivo no deben tratarse en la peluquería o en cualquier verdulería próxima. Los canales de comunicación espontánea exigen temas neutros que no afecten a la dignidad personal y colectiva de la comunidad docente.

Red de comunicaciones de un Colegio:



CD. Consejo de Dirección.

E. Equipo Educador.

D. Departamento.

P. Profesores.

A. Alumnos.

———— Canales de comunicación orgánica.

----- Canales de comunicación espontánea.

5. EL TIEMPO EN EL CENTRO EDUCATIVO: HORARIOS Y CALENDARIOS

Educación exige esfuerzo y tiempo.

Las pérdidas de tiempo en una empresa educativa se traduce en una disminución de calidad, y pérdidas irreversibles por el continuo proceso de maduración psicobiológica de los alumnos. El padre que resta tiempo debido a su dedicación a la vida familiar, defrauda a los hijos en su educación, sin posibilidad de reparar por el inexorable paso de tiempo, y el proceso continuo y dinámico de la maduración y autonomía de los hijos.

Los padres (con mentalidad profesional), los profesores y alumnos hemos de limitar un tiempo determinado a las tareas de educación. Con exactitud por la razón siempre de que conseguir determinados objetivos educativos exige tiempo, como cualquier actividad específicamente humana. Ha de estar claro que hemos de hacer, unos y otros, cada curso, cada mes, semana y día a día.

El orden formal del tiempo vendrá determinado por la congruencia existente entre la filosofía o fines educativos del Centro y el tiempo concreto dedicado a las actividades específicas encaminadas a la consecución de los objetivos generales componentes de su filosofía. Por ejemplo, no sería congruente un Centro que postulase entre sus objetivos la formación y perfeccionamiento permanente del profesorado, y en su distribución de tiempos no apareciesen actividades concretas en este sentido.

La distribución viene determinada por otra variable importante: la estructura organizativa, la que a su vez depende, según hemos visto de los recursos presupuestarios y de los medios materiales o físicos: comedores, despachos, zonas de descanso, lugares de deportes, aparcamiento de autobuses, etc.

Los macrotiempos son, entidades cronológicas superiores al año-curso, y los inferiores son los microtiempos, día, semana, mes, trimestre, curso escolar. El tiempo aproximado a reflexionar sobre las actividades propias de una Institución según las responsabilidades puede señalarse en un Centro educativo como sigue:

	Día	Semana	Mes	Trimest.	Año	Dos Años	De 4 Años	De 5 a 10	
P. Consejo de Administración	1%	2%	5%	12%	15%	25%	35%	5%	
Consejero Delegado ...	1%	2%	8%	20%	29%	20%	15%	6%	
Director del Colegio ...	4%	10%	15%	36%	25%	8%	5%	2%	
Coordinador o Jefe de Estudios	8%	14%	30%	33%	10%	3%	2%	—	
Jefe Departamento ...	10%	10%	15%	20%	34%	5%	1%	—	
J. E. Docente	15%	20%	37%	25%	3%	—	—	—	
Profesores	38%	40%	15%	5%	2%	—	—	—	

Cfr. Adaptación de Carl Heyel.

Usar adecuadamente de los tiempos es tarea fundamentalmente directiva, lo que supone trabajar con objetivos claramente definidos y plasmados en una programación lo más precisa posible. Cada hora, día, semana, mes, trimestre, año y lustro tienen un punto óptimo de empleo que es preciso captar y concretar en cada situación. Al distribuir los tiempos dedicados al Centro por padres, profesores y alumnos, se han de sacrificar los intereses de los profesores por los discípulos, y los de los padres, en favor de los profesores. Nunca se olvidará la situación real del centro, que viene dada en su origen por la relación profesor-alumno en cuanto a tiempos se refiere, con la distribución

de ideas que permitiría objetivos más ambiciosos. El presupuesto de explotación —ingresos y gastos— hace que la obtención de los objetivos programados sean realistas y posibles razón por lo cual suele considerarse como el medio o recurso real por excelencia.

Por otra parte, en el caso de los profesores, no es suficiente como tener tiempo para realizar sus tareas típicas. Es conveniente que dedique los 2/3 de su tiempo a un Equipo docente concreto como mínimo. El rendimiento demuestra la experiencia, es mayor en esta circunstancia. Las razones en favor de la especialización no compensarían si ésta proporción señalada no se respetase.

La semana se compone de días, y el día de horas, y éstas de minutos. El aprovechamiento óptimo de los minutos, especialmente cuando afecta a muchas personas, multiplica la eficacia. Basta con enunciar una serie de cuestiones que permiten, cuando se cuidan, un aprovechamiento mayor de los microtiempos (2):

1. Racionalización de los horarios personales.
2. Que el personal técnico-docente no se ocupe en tareas administrativa alguna.
3. Plan de formación de padres, profesores y alumnos.
4. Programaciones de las distintas áreas antes del comienzo de curso totalmente terminados.
5. Conocimientos de técnicas y hábitos de estudio por padres, profesores y alumnos.
6. Constante perfeccionamiento en los procesos de aprendizaje.
7. Medios óptimos de comunicación e información.

La distribución de tiempos tiene su concretización en el horario. Este es la fijación de tiempo y lugar de una serie de sucesos o acontecimientos en los que participarán normalmente varias personas, con el fin de alcanzar un desarrollo del proceso puntual en el menor tiempo posible. En la práctica, la persona responsable de confeccionar los horarios, debe trabajar con muchas peticiones incompatibles, razón por la cual había que tener mucho cuidado en las concesiones al contratar —o modificar su contrato— a los profesores. Es pues aconsejable, al confeccionar los horarios de profesores, constituir una comisión al efecto, realizando la labor de coordinación necesaria, ofreciendo después los resultados al órgano decisorio que corresponda, según el nivel afectado por el horario concreto. Generalmente será el Consejo de Dirección quien tenga la labor de supervisión y visto bueno definitivo.

En una educación personalizada, el horario ha de ser flexible, abandonando la rigidez de su división en horas. Parece más funcional el horario con módulos fraccionarios de hora, lo que permite ajustar a cada actividad el tiempo estrictamente necesario. El horario así es la expresión óptima de la personalización, la localización y la temporalización de sus actividades. En palabras más llanas, es la previsión de por quién, cómo y cuándo deben ser realizadas las distintas actividades del Centro educativo. Es necesario, pues, confeccionar un horario personal de cuantos integran la comunidad educativa del Centro, donde está especificado todo el tiempo de su contratación, y no sólo el correspondiente a las clases.

En el horario de padres se debe señalar: horas y días para visitar al tutor o profesor encargado de curso y fechas de reuniones informativas y de orientación familiar. Hay que hacer reflexionar a los padres que son ellos quienes deben acomodar su horario al de los profesores y no al revés por razones obvias de organización del centro, y de la vida personal, de los que en él trabajan profesionalmente. Por otra parte. Es responsabilidad de la Dirección hacer reflexionar a los padres sobre el tiempo que dedican a la formación de sus hijos. El inventario de actividades es un medio adecuado a este fin. Consiste en anotar durante cada día de una semana, lo que hacemos en cada momento. El resultado nos dirá objetivamente a qué dedicamos nuestras mejores energías.

En el horario de profesores se debe especificar qué tarea o funciones van a desarro-

(2) Adaptación de Luis Rodríguez.

lar tal como se indica en cada minuto de dedicación al Centro. El horario semanal es el más adecuado. Las tareas típicas que puede desempeñar un profesor, y que exigen tiempo son:

1. Clases encomendadas en un curso escolar.
2. Programación de las formas y áreas de expresión correspondiente.
3. Averiguar el nivel de sus alumnos.

Antes de hacer la distribución de profesores por asignaturas y cursos, interesa determinar los criterios de esta distribución, en el sentido de asignar un tiempo a los diferentes cargos y encargos previstos en el organigrama funcional.

Conseguir un mínimo de calidad exige disponer en su horario al menos de una hora semanal para asistir a reuniones de grupo o entrevistas personales con directivos de los que dependa, para recibir información, orientación, coordinar actividades, etc. Los profesores nuevos necesitarán mayor tiempo de dedicación a preparar sus lecciones que los veteranos.

La experiencia demuestra que un profesor con más de 25 horas de clase semanales se siente agobiado y no reflexiona sobre tarea, cuando el Centro le exige cumplir un mínimo normativo de convivencia. Sensación que irá en aumento a mayor número de actividades no previstas, que tiene que cumplir por ejemplo sustituciones por ausencias imprevistas o enfermedad de los compañeros.

Para no agotar física y psíquicamente a un profesor si ejerce su profesión con toda dignidad es necesario que sus actividades de relación directa con los alumnos (clases, vigilancia de recreos, comedor..., etc.), no sobrepase las 30 horas semanales.

Cada alumno debe tener su propio horario, ahora bien, en la confección del horario al comienzo del curso correspondiente, la Dirección señalará junto a los objetivos generales, criterios a tener en cuenta por los profesores en la distribución y orientación del tiempo de los alumnos, de tal forma que en este marco cada estudiante ayudado por el tutor, o profesor encargado de curso correspondiente pueda confeccionar su propio horario.

Es comprobable empíricamente, que el descanso de varios días favorece el posterior rendimiento y, que un abuso, en el sentido de dedicar excesivos días al ocio, repercute negativamente en el rendimiento posterior, a causa del olvido de conocimientos y la pérdida de hábitos intelectuales que ocasiona. Y dado que realizar unos estudios universitarios de tal forma que al finalizarlos se pueda ser un profesional eficaz, exige estudiar 5 horas diarias, que por los 220 días lectivos dan un total de $220 \times 5 = 1.100$ horas al curso-año, es necesario estimular y favorecer el hábito de estudio diario, que favorece el estudio reflexivo y fecundo, desde el momento en que se comienza a ser estudiante de 1.º de E. G. B.

Para lo cual un alumno de 1.º Ciclo de E. G. B. ha de estudiar personalmente todos los días al volver a casa de 20' a 1½; en el 2.º Ciclo de E. G. B. de 1½ h. a 2½ h.; y en Bachillerato Unificado y Polivalente (B. U.P.) de 2½ h. a 3½ h. En C. O. U. serán 4 horas el tiempo óptimo dedicado al estudio personal si quiere hacer unos estudios universitarios verdaderamente dignos de tal nombre.

El tiempo previsto en el horario de los directivos no ha de gastarse principalmente en atención directa a los alumnos. Reflexionar media hora al día sobre la marcha general del Colegio, estimulando y controlando el rendimiento en las distintas áreas deberá ser obligación ineludible en los miembros del Consejo de Dirección, si quieren desempeñar su trabajo profesionalmente bien. A medida que el cargo directivo es superior, el tiempo dedicado a las tareas de ejecución se deberá ir reduciendo. De no ser así el equilibrio del proceso de la Dirección se rompe, y con él, el mental y emotivo, individual y colectivamente considerado. Para que los fines, objetivos generales y específicos se cumplan es necesario que el horario de los miembros del Consejo se distribuyan de una forma racional, según se esquematiza:

1. Planificar y programar	40 %
2. Controlar	20 %
3. Comunicar y coordinar	15 %
4. Ejecutar	5 %
5. Estudio Personal	10 %
6. Decidir	5 %
7. Información propia	5 %

Si las necesidades presupuestarias no la permiten, habría que modificar la estructura simplificando los cargos directivos. En ningún caso la Dirección técnica deberá apartarse excesivamente de esta distribución el curso académico es una unidad de producción, por eso interesa determinar el horario anual o calendario. De esta forma los padres, profesores y alumnos conocerán el número de horas disponibles, determinación imprescindible para una programación eficaz.

Partiendo del Calendario oficial dado por la Delegación de Educación y Ciencia, se fijarán las fiestas locales, que señalan las Corporaciones municipales. Así las cosas se puede empezar a confeccionar el Calendario del alumno. Mediante impresos en blanco se irán señalando los factores o variables:

- Calendario oficial.
- Fechas de exámenes o evaluaciones.
- Recuperaciones (incluida la de septiembre).
- Reuniones de alumnos (Asambleas de curso, Consejo de curso, etc.).
- Actividades deportivas y culturales.
- «Puentes».
- Catequesis Primeras Comuniones.
- Excursiones y visitas.
- Convivencias y cursos de formación.
- Asambleas.
- Reconocimientos médicos.
- Fiesta fin de trimestre o curso.
- Campamentos de verano.

Cada Equipo docente puede completar el calendario, con actividades específicas del mismo o de la sección.

Terminado este Calendario, se puede confeccionar el de padres en el que se incluirán:

- Días entrevistas con tutores, profesores, encargado de curso y miembros del Consejo de Dirección.
- Convivencias.
- Reuniones generales.
- Reuniones específicas por ciclos o cursos.
- Curso de Orientación familiar.
- Conferencias.
- Fechas de envío de informes o calificaciones.

En el Calendario de padres, conviene añadir las variables señaladas en el de alumnos.

Fundidos en uno, que se envía a las familias al comienzo del curso. Es conveniente hacer una tirada ligeramente superior al número total de familias, en la imprenta.

El Calendario de profesores, parte de las variables apuntadas, a las que hay que añadir entre otras:

- Reuniones Generales o Claustro de profesores.
- Claustro de profesores de un Curso determinado.
- Consejos de Curso.
- Plan de formación de profesores.
- Formación de tutores.
- Pruebas y tests objetivos.
- Sesiones de evaluación o calificación.
- Reuniones de Equipos docentes.
- Reuniones de Departamentos.
- Fechas para solicitar libros y material docente.

Cada profesor deberá elaborar, como todo el personal técnico, su propio calendario, tras conocer el de alumnos, padres y profesores, ya que todo encargado o asignatura planificada, se ha de programar detenidamente. La improvisación en un Centro educativo supone pérdida de calidad.

En el Calendario Administrativo se ha de señalar:

- Información a padres de nueva incorporación.
- Información general al comienzo del curso.
- Normas del servicio de comedor.
- Matriculación oficial.
- Retirar actas en la Delegación correspondiente.
- Confección de los informes a padres.
- Realización de trabajos a multicopista.
- Envío de informaciones varias.
- Correspondencia.
- Contabilidad y tesorería.
- Fichero de padres, profesores y alumnos.
- Actualizar Archivo.
- Rutas y horarios de autobuses del Centro.
- Actualizar inventario.
- Conservación.
- Jardinería. Poda y repoblar.
- Calendario de Calefacción.
- Periodicidad tareas limpieza.
- Servicio de proveedores y compras en general.

El Calendario de los miembros que forman parte de la Alta Dirección, se refiere a tareas de planificación y programación, además del control sobre los calendarios de padres, profesores y alumnos, para que éstos se cumplan. En su calendario específico pueden señalarse:

- Determinación anual de objetivos a corto, medio y largo plazo.
- Controles periódicos a nivel de organismos y personas.

- Decisiones fundamentales: Organigrama funcional, contratación de personal, admisión de alumnos, promoción del Centro, etc.
- Decisiones sobre edificaciones pendientes, instalaciones y renovación de material.
- Elaboración de presupuestos de explotación, tesorería, e inversión.
- Revisión anual del régimen interior o reglamentos.

La coordinación e integración de un Centro educativo se favorece sensiblemente, por el caudal de información que supone la confección de los Calendarios. Facilita el orden, que a su vez favorece la unidad y la armonía, y ésta facilita el trabajo sereno y exigente de cada miembro de la Comunidad educativa, con el consiguiente aumento de la calidad y el rendimiento del Centro.